

# 1 Die Ursachen für eine toxische Unternehmenskultur

## Einleitung

Der Mensch hat die Eigenschaft, seine Handlungen unter Stress nicht zu reflektieren, sondern seine Verhaltensmuster zu verstärken. In der Psychologie beschreibt man dieses Phänomen mit der Aussage, dass das Gehirn unter Stress immer dasselbe macht, nur mit höherem Aufwand. Wenn die Organisation nicht gelernt hat, welche Faktoren zu Stress führen und was es bedarf, um psychologische Sicherheit zu gewährleisten und damit zu einer höheren Widerstandsfähigkeit ihrer Mitglieder beizutragen, verstärkt dies die toxischen Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens und vergiftet damit die Kultur. Wie wichtig psychologische Sicherheit in der Arbeitswelt ist, wurde durch zahlreiche Studien belegt. Fasst man die aktuelle Studienlage zusammen, sind der Hauptgrund für Kündigungen Überstunden, die nicht abgegolten wurden. Mit geringem Abstand folgen die schlechte Arbeitsatmosphäre, eine destruktive Feedbackkultur und die fehlende Möglichkeit zur Partizipation. Wie jeder Mensch im Laufe seines Lebens unterschiedliche Krisen bewältigen muss, um sich zu entwickeln, so trifft dies auch auf Organisationen zu. Ob sie auf Krisen oder Transformationsprozesse psychologisch intelligent reagieren, ist abhängig von deren Verständnis und dem Wissen über den Menschen. Leider sind die Kenntnisse der Führungskräfte in diesem Bereich in den meisten Fällen sehr rudimentär und mehr von populärwissenschaftlichen Thesen als von faktischem Wissen genährt. Die psychologische Sicherheit ist ein wesentlicher Faktor für Innovationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Wenn sich Organisationen in einer sich ständig verändernden Welt an hierarchische Konzepte der Vergangenheit klammern, wird die Transformationsfähigkeit der Organisation gelähmt, wie wir an zahlreichen Beispielen sehen können. Angefangen vom Diesel-Skandal

bis hin zu Bankenpleiten und dem Bankrott ganzer Staaten. Eine toxische Unternehmenskultur schadet nicht nur den Menschen, sie schadet gleichermaßen den Unternehmen und in der Folge der Gesellschaft.

In einem Projekt mit dem Namen Aristoteles hat Google untersucht, welche Einflussfaktoren für ein gut funktionierendes Team relevant sind. Dazu hat Google Soziologen, Psychologen, Statistiker und viele mehr beauftragt, herauszufinden, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit Teams gut funktionieren. Der ursprüngliche Gedanke von Google war, die besten Leute anzuheuern, die es am Markt gibt, und darauf zu vertrauen, dass sie das Richtige tun. Doch diese Rechnung ging nicht auf. Es wurden zahlreiche Management-Thesen wissenschaftlich überprüft, um herauszufinden, welche Faktoren relevant für erfolgreiche Teams sind. Sind es die Unterschiede in den Persönlichkeiten, die ein Team erfolgreich machen? Oder sollte ein Team möglichst ähnlich sein, um Spitzenleistungen zu erbringen? Brauchen gut funktionierende Teams ein gemeinsames Interesse auch außerhalb der Arbeit und sollten sie sich auch privat gut verstehen? In der Forschungsarbeit wurden 180 Teams untersucht und ein Millionenbudget zur Verfügung gestellt, um diese und noch etliche weitere Fragen zu beantworten. Viele der Faktoren, von denen die Beteiligten überzeugt waren, dass sie eine hohe Relevanz für ein gut funktionierendes Team haben, erwiesen sich als falsch. Am Ende stellten sich zutiefst menschliche Aspekte als förderlich für eine gute Teamleistung heraus. Diese Regeln werden in der Management- und Führungsliteratur häufig als »geheime« Regeln beschrieben. Gemeint ist damit das, was Psychologen als Gruppennormen bezeichnen. Jede Gruppe bildet innerhalb einer größeren Organisation ihr individuelles Subsystem, das sich auf bestimmte Verhaltensnormen einigt. Je nachdem, wie diese Subsysteme geführt werden, sind sie mehr oder weniger offen nach außen. Unterstützt die Führung die Kultur des Subsystems, kann sie darauf Einfluss nehmen. Arbeitet

die Führung nach starren Grundsätzen außerhalb der Regeln des Systems, wird das System versuchen, sie durch ihre »geheimen« Regeln abzuwehren.

Zurück zu den Ergebnissen, die sich aus der Studie bei Google ergaben. Wichtig waren vor allem die sozialen Faktoren. Dazu gehört die Sicherheit, menschliche Risiken eingehen zu können, ohne dafür bestraft zu werden. Das bedeutet, seine Meinung sagen zu können, auch wenn sie nicht populär ist und vielleicht sogar als störend empfunden wird. Um dieses Risiko eingehen zu können, benötigt es Vertrauen darauf, dass andere Meinungen willkommen sind und nicht zu Sanktionen oder zum Ausschluss aus dem Team führen. Ein weiterer wichtiger Indikator für ein gut funktionierendes Team ist die Verbindlichkeit. Gerade Führungskräfte werden von ihren Mitarbeitenden sehr streng daran gemessen, ob sie das, was sie sagen, auch tatsächlich vorleben und umsetzen. Aber auch die Mitglieder des Teams stehen in puncto Verlässlichkeit auf dem Prüfstand. Damit ein Team erfolgreich arbeiten kann, ist Klarheit vonnöten. Das bedeutet eine klare Zuteilung der Rollen im Team, klare Ziele und Aufgaben sowie klare Prozesse, wie die Arbeit erledigt werden kann. Das mag auf den ersten Blick etwas starr klingen, doch ein weiterer wichtiger Faktor ist Autonomie und diese wird gefordert, um bestehende Abläufe eigenverantwortlich zu verbessern. Zu guter Letzt steht die Sinnfrage im Raum und damit ist nicht die generelle Frage nach dem Sinn der Arbeit gemeint, sondern der Sinn des spezifischen Beitrags zum Erfolg. Nur wenn ein Team weiß, welchen Einfluss der eigene Beitrag hat und dass dieser wichtig ist für das große Ganze, finden die Teammitglieder ihren Sinn darin. Zusammenfassend können wir festhalten, dass es jene, von der Psychologin Amy Edmondson definierte psychologische Sicherheit ist, die Teams erfolgreich macht. Wenn die Teammitglieder als Individuen ernst genommen werden, der Umgang mit ihnen auf Vertrauen basiert und sie offen und angstfrei ihre Meinung sagen können, erreichen Teams die besten Ergebnisse (Edmondson, 2020).

Im Gegensatz dazu stehen die vielen öffentlich gewordenen Skandale, die Unternehmen und Organisationen in den Abgrund rissen. Diese Skandale vernichteten Milliardenvermögen und sie zeigen auf beeindruckende Weise, wie eine kleine Gruppe von Führungskräften das Vertrauen von Mitarbeitenden, Aktionären und Gesellschaftern missbrauchen und zunichte machen kann. Tausende Menschen verloren ihre Arbeit und viele wurden ihrer Existenz beraubt. Als Analysten 2001 die ersten Zweifel am Geschäftsbericht von ENRON äußerten, waren bereits Schulden von mehreren Milliarden Dollar in Scheingesellschaften angehäuft worden. Mehr als 4.500 Mitarbeitende verloren ihren Job und viele von ihnen zusätzlich noch die von ihnen angesparte Rente, die das Unternehmen in eigene Aktien investiert hatte. Unter dem Dieselskandal hatte die gesamte Autoindustrie zu leiden. Allein die Besitzer von rund 11 Millionen Fahrzeugen der Marke Volkswagen mussten feststellen, dass sie betrogen wurden. Made in Germany war bis zu Dieselgate ein Verkaufsargument für deutsche Fahrzeuge auf der ganzen Welt. Der Imageschaden, der durch das unverantwortliche Handeln der Führung des Konzerns für diese Industrie entstand, lässt sich in Zahlen kaum ausdrücken. Lehman Brothers, Wirecard, ADAC, Arcandor, Siemens, die Liste fortzusetzen würde mit Sicherheit dieses Buch füllen. Doch es sind nicht nur die Unternehmen der »old economy«, die das Vertrauen von Kunden und Mitarbeitenden enttäuscht haben. Die sogenannte »Macho-Kultur« bei dem Fahrdienst Uber führte zum Rücktritt des CEOs Travis Kalanick. Ihm wurde sexuelle Belästigung und diffamierende Nachrede im Falle einer Vergewaltigung nachgesagt. Vielleicht erinnern Sie sich an den Facebook-Skandal, in dem Daten von Facebook-Nutzern ausgespäht wurden, ohne dass diese darüber informiert waren.

Wen wundert es, wenn das Misstrauen in Wirtschaftsunternehmen groß und das Vertrauen in deren Führung geschwunden ist. Doch auch Institutionen jenseits der Wirtschaft sind in den letzten

Jahren öffentlich an den Pranger gestellt worden. Die christlichen Kirchen sind ein besonders dramatisches Beispiel dafür, wie gefährlich toxische Kulturen sind und wie lange sie sich im Schutz des Schweigens halten können. Auch die Politik hat das Vertrauen der Bevölkerung durch Skandale verloren, wie im Korruptionsskandal im Europäischen Parlament, bei dem die beiden Sozialdemokraten Marc Tarabella und Andrea Cozzolino offenbar mehrere hunderttausend Euro kassiert haben und dafür der Mitgliedschaft bei einer kriminellen Vereinigung beschuldigt wurden. Mehrere Verdächtige wurden vorläufig festgenommen, darunter auch die griechische Abgeordnete Eva Kaili, die bis zum Bekanntwerden der Vorwürfe Vizepräsidentin des EU-Parlaments war. Sie sind das Paradebeispiel, wenn auch nur die Spitze des Eisbergs, wie toxische Kulturen funktionieren. Eine toxische Organisationskultur entsteht durch Führungskräfte, die sich über moralische und ethische Standards stellen. Ihre Arbeit zeichnet sich durch Intransparenz, der Pflege von Wissensmonopolen und fehlender Kommunikation bis hin zur Lüge aus. Eine toxische Kultur arbeitet in der Führung mit Druck und Abwertung. Es gibt keine konstruktive Feedbackkultur, die Mitarbeitenden fühlen sich ausgegrenzt und schikaniert. Aus diesem Grund bilden sich in diesen Organisationen Subkulturen, in sich geschlossene Systeme, die abgekapselt von der Organisation ihren Dienst nach Vorschrift verrichten, ansonsten aber kein Interesse an der Organisation zeigen. Die einzige Motivation, um zu arbeiten, ist der Lohn am Ende des Monats. Die Führungskräfte legitimieren ihre Funktion aus der ihnen verliehenen Amtsautorität und bilden ebenfalls ein Subsystem in der Hierarchie. In einem Vortrag verglich ein Redner die Struktur vieler Organisationen mit einer Pyramide. An der Spitze sitzen die Würdenträger, darunter die Bedenkenträger und an der Basis die Wasserträger. Zwischen jeder Hierarchiestufe ist eine dicke Lehmschicht, die nur die Informationen in der Hierarchie nach oben bringt, die den Untenstehenden keinen Schaden bringt und den Obenstehenden genehm ist.

Doch die Zeiten haben sich verändert und die Amtsautorität als Legitimation der Führenden ist ein Relikt aus vergangenen Zeiten. Selbst in stark hierarchisch geprägten Organisationen wie Krankenhäusern, Banken oder staatlichen Organisationen bröckelt die Wirksamkeit der Autorität durch Titel und Stellung. Persönliche Autorität ist gefragt, Führungskräfte, auf die man sich verlassen kann, die berechenbar sind und die auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden kommunizieren. Die einst ebenso verehrten wie gefürchteten Sonnenkönige haben an Wirkung verloren. Die neuen Generationen haben auch weniger Sorge davor, ihren Job zu verlieren, zu groß ist der Mangel an Arbeitskräften. Außerdem sind ihre Anforderungen an eine Organisation oder ein Unternehmen anspruchsvoller und passen nicht mehr zu einem unternehmerischen Weltbild, das zu weiten Teilen aus der Zeit der industriellen Revolution entwickelt wurde.

Jede Organisation trägt toxische Elemente in sich, die sich auf das mentale Wohl der Mitarbeitenden auswirkt und deren Folgen sich in der Produktivität niederschlagen. Und jedes Unternehmen verträgt auch eine gewisse Menge an toxischen Einflüssen. Doch wenn die Kultur der Organisation per se als toxisch bezeichnet wird, ist es Zeit zu handeln. Stellen Sie sich beim Lesen dieses Kapitels die Frage: »Was davon finde ich auch in meiner Organisation?« In meinen Workshops zum Thema Organisationskultur verwende ich viel Zeit auf dieses Thema, denn es geht um den Wesenskern der Organisation und um das Selbstverständnis der Führungskräfte. Häufig sind es Krisen oder stockende Transformationsprozesse, die dieses Thema an die Oberfläche bringen. Eine Veränderung der Kultur ist erst möglich, wenn sich das Management beziehungsweise die Führung der negativen Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden bewusst ist.

Schließlich ist das Verhältnis der Führungskraft zum Mitarbeitenden für diesen gleichbedeutend für dessen psychisches Wohlbefinden wie seine Ehe oder seine Partnerschaft. Diese

Aussage ist durch zahlreiche Studien belegt. Im folgenden Kapitel sind die aus meiner Sicht häufigsten Einflussfaktoren toxischer Kulturen kurz beschrieben. Wenn Sie einige davon in Ihrer Organisation identifizieren, wäre es der erste Schritt, diese offen anzusprechen und sie zu eliminieren. Es ist wie mit der Motivation. Sie können am besten motivieren, in dem Sie die Demotivatoren ausschalten.

## Das Schweigen der Angst

Ein typisches Anzeichen für eine toxische Unternehmenskultur ist das Schweigen der Mitarbeitenden, welches durch Intransparenz, fehlende Kommunikation und auch bewusst durch Miss- oder Desinformation erreicht wird. Dieses Schweigen ist gefährlich, denn unter der Oberfläche gärt eine explosive Mischung an negativer Energie, die sich in unterschiedlichen Formen entlädt. Hohe Fluktuation mit gleichzeitig hohem Krankenstand sind die typischen Vorzeichen einer sich selbst zerstörenden Unternehmenskultur. Wir sind durch unsere Erziehung bereits geprägt, zu schweigen und unsere Bedürfnisse und Meinungen zurückzuhalten. Glaubenssätze wie »Reden ist Silber, Schweigen ist Gold« begleiten unser Leben. Schweigen ist ein gut erlernter Mechanismus, um Konflikten zu entgehen, doch leider ist dieses Verhalten kontraproduktiv, denn Schweigen ist die häufigste Ursache für Konflikte. Warum wird generell so leidenschaftlich geschwiegen? Ursachen sind unter anderem:

- Angst vor Konfrontation,
- Angst vor Niederlage,
- Angst davor, dem Gesprächspartner nicht gewachsen zu sein,
- Angst vor Repressionen,
- Angst vor der Selbstoffenbarung,
- Angst vor Ablehnung,
- Angst vor dem Konformitätsdruck.

Die meisten Skandale, die wir in den letzten Jahren erlebt haben, lassen sich auf Schweigen zurückführen. Das gilt nicht nur für Wirtschaftsunternehmen, sondern ist ein typisches Anzeichen von hierarchisch geprägten Organisationsformen, deren Führungskräfte die Augen vor den Bedürfnissen der Mitarbeitenden verschließen. Der Arbeits- und Organisationspsychologe Dr. Michael Knoll von der Universität Leipzig hat mit seinem Team das Schweigen der Mitarbeitenden vor dem Hintergrund der zugrunde liegenden Motive untersucht. Die Studie wurde in 33 Ländern in 35 Stichproben mit über 8.000 Mitarbeitenden durchgeführt und ging der Frage nach, inwieweit die Motive des Schweigens mit der spezifischen Kultur des Landes in Zusammenhang stünden. Dabei wurden die vier wichtigsten Ursachen, die aus der Psychologie bereits bekannt waren, bestätigt, wenn auch länderspezifisch in unterschiedlicher Gewichtung. Die vier bekanntesten Gründe für Schweigen in Organisationen und Unternehmen sind:

- Angst, die persönlichen Beziehungen innerhalb der Organisation aufs Spiel zu setzen. Damit ist die Angst vor negativen Effekten im Ansehen der eigenen Person und die damit zusammenhängenden Auswirkungen auf die eigene Karriere verbunden (acquiescent silence).
- Geschwiegen wird auch, um Kolleginnen und Kollegen zu schützen (prosocial silence).
- Die Ansicht, die eigene Meinung habe keinen Einfluss (quiescent silence).
- Schließlich schweigen Mitarbeitende auch, um Wissensmonopole nicht freizugeben, da diese als Wissensvorsprung zur Förderung der eigenen Karriere genutzt werden können.

Einer der Hauptverantwortlichen für das Schweigen der Mitarbeitenden ist der Machtunterschied durch die Hierarchie. Je größer der Machtunterschied ist, umso häufiger wird das Verhalten der Erwartungshaltung der Führenden angepasst. In Teams, die kollektiv an einem Ziel arbeiten und die das Gefühl haben,

Risiken eingehen zu können, und ein bestimmtes Maß an Autonomie besitzen, wird weniger geschwiegen. Die These, dass in Kollektiven die eigene Meinung aufgrund des herrschenden Konformitätsdrucks eher zurückgehalten wird, bestätigt sich in dieser Studie nicht. Durchsetzungsfähigkeit ist eine der Eigenschaften, die Führungskräften zugesprochen wird und die auch in Assessments immer wieder bemüht wird. Sicher ist ein bestimmtes Maß an Durchsetzungsfähigkeit für Führungskräfte wichtig. Aber zu viel davon führt dazu, dass angstfreie Kritik unterdrückt wird. Ein konkurrierendes Umfeld führt häufiger dazu, dass mit der eigenen Meinung hinter dem Berg gehalten wird. Die Ausnahme ist, wenn eigene Ziele verteidigt werden. Dafür werden Konflikte in Kauf genommen.

Welche dramatischen Auswirkungen angstvolles Schweigen haben kann, zeigt die Aufdeckung der Missbrauchs-Skandale in den christlichen Kirchen. Diese Skandale erschütterten nicht nur die Organisation dieser Glaubensgemeinschaften, sondern den Glauben von Milliarden Menschen. Die Folge davon spiegeln sich in den hunderttausenden Austritten von Gläubigen. Zu viele haben um die kriminellen Machenschaften von Angehörigen der beiden Kirchen gewusst und aus Angst geschwiegen. Aus Angst vor den Konsequenzen, denn wenn man sich in einer Hierarchie gegen die Herrschenden wendet, wird man selbst schnell zum Opfer. Wir können dieses Phänomen auch in der Politik wahrnehmen und sollten uns nicht wundern, wenn dieses Schweigen zu Autoritäts- und Vertrauensverlust führt. Im Zuge der Impfpflicht-Debatte gab es bereits valide Hinweise auf die Nebenwirkungen der notzulassenen Medikamente. Erst nach Beendigung der Pandemie wurden die Aussagen vieler Politiker und Gesundheitsexperten, die Impfung sei nebenwirkungsfrei, wieder einkassiert. Die Folgen tragen diejenigen, die dem Staat vertrauten, sich nun getäuscht fühlen und gesundheitlich geschädigt wurden. Gleichzeitig wurde damit den radikalen Kräften unterschiedlicher antidemokratischer Bewegungen in die Hände

gespielt. Die Aufgabe des Staates, seine Bürger zu schützen, wurde durch mangelnde Aufklärung und falsche Informationen ad absurdum geführt. Was durch diese fehlende Ehrlichkeit verloren ging, ist das Vertrauen in die politischen Institutionen. Die Folge davon ist, dass sich unterschiedliche Bewegungen, die unter dem Begriff »Querdenker« von der Politik zusammengefasst wurden, in ihren Thesen bestätigt fühlen und an Vertrauen gewinnen konnten. Damit hat die Politik genau das Gegenteil von dem erreicht, was ihr ursprüngliches Ziel war, das Vertrauen in die Sicherheit der politischen Entscheidungen zu stärken.

Werden kritische Themen nicht angesprochen oder aus Angst verschwiegen, hat das Auswirkungen auf das kollektive und individuelle Lernen der Organisation. Fehlentwicklungen werden zu spät wahrgenommen und senken die Motivation der Mitarbeitenden, Missstände anzusprechen. Zudem entgeht der Führungskraft die Chance, sich durch ein direktes und offenes Feedback weiterzuentwickeln. Für die Identität als Führungskraft ist die Rückmeldung der Geführten der wohl wichtigste Parameter der eigenen Standortbestimmung und damit der Entwicklungspotenziale. Schließlich ist die Legitimation einer Führungskraft abhängig von der Akzeptanz der Geführten. Führungskräfte, die nach dem Motto agieren, »Wenn niemand im Team meckert, scheint ja alles gut zu sein«, übersehen, dass diese Stille trügerisch sein kann und nicht generell bedeutet, dass alles in Ordnung ist. Die durch Medienberichterstattung in den Fokus gerückten Missstände, die durch Schweigen unterdrückt wurden, zeigen, wie häufig dieses Phänomen auftritt. Ob es die Me-too-Bewegung ist, die den sexuellen Missbrauch in der Filmindustrie an die Öffentlichkeit trug, oder die Missbrauchsfälle im Sport und in pädagogischen Einrichtungen – fällt die Mauer des Schweigens, werden Missstände ungeahnten Ausmaßes plötzlich aufgedeckt und sorgen in der Öffentlichkeit für Erstaunen.

Die so oft von Mitarbeitenden und Führungskräften geforderte Integrität wird ebenso ad absurdum geführt, wenn eine Kultur

der Angst herrscht und Schweigen zur Pflicht wird. Dass persönliche Integrität dagegen tausende Leben retten kann, bewies der Fall von Ökkes Elmasoglu. Nach dem verheerenden Erdbeben 2023 im Grenzgebiet der Türkei zu Syrien wurde er zu einer Art Held, einfach aus der Tatsache heraus, dass er sich nicht korrumpieren ließ. Elmasoglu ist Bürgermeister der Stadt Erzin, die mitten im Erdbebengebiet liegt. Während in den Städten und Dörfern rund um seine Stadt viele Todesopfer aufgrund einstürzender Gebäude zu beklagen waren, blieben die rund 42 000 Einwohner von Erzin nahezu unbeschadet. Der Grund war, dass Elmasoglu keine illegalen Bauten akzeptierte und trotz massiver Widerstände und teils persönlicher Angriffe streng nach der Bauverordnung handelte. Er wurde zum Helden, weil er sich an die Gesetze hielt. In der Türkei ist es üblich, illegal zu bauen, und so manches Hochhaus hat mehr Stockwerke als im Bauplan angegeben. Zudem wird gerne an Material gespart, da mit dem ursprünglich kalkulierten Budget einfach mehr Raum gebaut werden muss. Politisch motivierte Bau-Amnestien ermutigten die Bauherren, weiterhin mehr zu bauen als genehmigt war (ANF News, 2023). Obwohl Elmasoglu von vielen Bauherren verspottet und schikaniert wurde, blieb er standhaft. Er erhob seine Stimme, und wenn illegal gebaut wurde, zog er die Verantwortlichen dafür zur Rechenschaft. Wer von uns würde sich nicht so einen wehrhaften und angstfreien Menschen an der Spitze einer Organisation wünschen? Die meisten von Ihnen würden mir zustimmen, dass er der Prototyp einer verlässlichen Führungskraft ist. Doch es wird eine Gruppe von Menschen geben, die mit diesem Charakter Schwierigkeiten haben. Diejenigen, die hierarchisch über ihm stehen und deren Interessen nicht mit seinen kompatibel sind. Seine Stimme zu erheben ist in vielen Organisationen ein gefährliches Unterfangen. Doch wenn Mitarbeitende ihre Bedenken, ihre Ideen und Fragen nicht offen kommunizieren dürfen, hat das negative Konsequenzen für ihre psychische Verfassung und die der Organisation. Ineffizienz, Mobbing und Diskriminierung werden ausgeblendet und die Resignation der Menschen wird hingenommen.

**Fazit:**

Schweigen ist in vielen Organisationen institutionalisiert und wird dazu genutzt, Konflikte zu vermeiden und Fehlentscheidungen zu vertuschen. Fakt ist, dass Konfliktvermeidung als Strategie die Probleme verschärft, anstatt sie zu lösen. Für Unternehmen und Organisationen bedeutet es eine dauerhafte Beeinträchtigung der Produktivität, da Mitarbeitende möglicherweise nicht in der Lage sind, effektiv zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus führt angstvolles Schweigen auch zu einem Verlust von Vertrauen und Respekt in die Führung. Angstfreie Kommunikation ist die Grundlage für Innovation und Verbesserung. Auch wenn hierarchisch höher gestellte Organisationsmitglieder in ihrer Rolle vor schwierige Probleme gestellt werden, ist es elementar wichtig, dass jede dem Unternehmen zugehörige Person ihre Meinung offen und ehrlich kundtun kann. Wenn Beschwerden oder Verbesserungsvorschläge aus Angst zurückgehalten werden, sinkt die Qualität der Arbeit, der Stress unter den Mitarbeitenden wird größer und dieser Druck führt zur Bildung von Subsystemen innerhalb der Organisation. Die größte Angst guter Führungskräfte sollte sein, dass sich die Mitarbeitenden nicht trauen, ihre Meinung zu sagen.

**Die apokalyptischen Reiter**

Eine großangelegte Transformation bei der France Telecom zwischen 2008 und 2009 führte zu einer Serie von Suiziden unter den Mitarbeitern. Bekannt wurden 35 Fälle von Mitarbeitenden, die sich in dieser Zeit das Leben nahmen. Bei der Suche nach den Ursachen wurde bekannt, dass das Management die Mitarbeitenden stark unter Druck setzte, mit dem Ziel, sie zu einer Kündigung zu bewegen. Einige von ihnen wussten offenbar keinen Ausweg

mehr und in ihrer Verzweiflung begingen sie Selbstmord. Besondere Aufmerksamkeit erhielt der Fall eines Buchhalters, der sich nach mehrmaliger Versetzung in Unternehmensbereiche, in denen er keinerlei Kompetenz besaß, aus Verzweiflung mit Benzin überschüttete und verbrannte. Die Staatsanwaltschaft in Paris leitete ein Verfahren gegen den damaligen CEO, Didier Lombard, ein und verfasste einen knapp 200 Seiten umfassenden Bericht. Von einem »Klima der Angst«, von »Psychoterror« und »systematischem Mobbing« ist darin die Rede. Als Lombard in einem Interview die Selbstmorde als »Modeerscheinung« bezeichnete, ging eine Welle des Entsetzens durch das Unternehmen. Die Gewerkschaft forderte, die Anklage gegen Lombard um den Tatbestand der fahrlässigen Tötung zu erweitern. Lombard wurde zu einem Jahr Gefängnis, von denen er acht Monate auf Bewährung bekam, und einer Geldstrafe verurteilt. Dies mag sicher ein sehr dramatisches Beispiel für eine ausgeprägte Misstrauenskultur sein, aber in den Jahren der Pandemie ist eine neue Misstrauensdebatte entstanden.

Wenn organisationale Ziele den menschlichen Bedürfnissen übergeordnet werden, wird das Individuum zur Ware. Während Arbeitszufriedenheit und Loyalität sinken, steigt parallel dazu der Stresspegel. Das traditionelle Führungsverständnis, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, wird auch heute noch in vielen Unternehmen unterschwellig gelebt. Wenn eine Führungskraft den Fähigkeiten und Lösungskompetenzen der Mitarbeitenden nicht vertraut, sollte sie sich die Frage stellen, ob sie die geeigneten Mitarbeitenden im Team hat. Wenn Vertrauen in einem Team vorhanden ist, wird es sich selbst kontrollieren und im Zweifel seine Führungskraft um Rat fragen, wenn Probleme auftauchen, die die Teammitglieder selbst nicht lösen können.

Im Misstrauen spiegelt sich häufig das Menschenbild wider, das die Organisation in ihrer DNA trägt. Misstrauen in die Mitarbeitenden verhindert nicht nur Produktivität, sondern führt zu einer ausgeprägten Fehlervermeidungskultur. Daher werden

Innovationen in dieser Kultur nur schwerlich einen guten Nährboden finden. Das Menschenbild hinter dem Verhalten stammt aus dem frühen 20. Jahrhundert. In unserem modernen Zeitalter ist dieses Bild sowohl aus ökonomischer als auch aus psychologischer Perspektive längst überholt.

Aus der Verhaltensökonomie wissen wir, dass unsere Spezies zur Kooperation geboren ist. Nur durch Kooperation entstand die Arbeitsteilung und damit die Möglichkeit der Spezialisierung. Wenn einer unserer Vorfahren erfolgreicher Jäger war, aber keinen Pfeil und Bogen bauen konnte, war es naheliegend, dass er nach der erfolgreichen Jagd demjenigen etwas von seiner Beute abgab, der ihm das dazu notwendige Werkzeug fertigen konnte. Menschen verhalten sich reziprok, das bedeutet, sie vergelten Gleiches mit Gleichem. Sie erwidern positives oder negatives Handeln in gleicher Weise. Reziprozität ist die Grundlage für Commitment und Kooperation aber ebenso für kontraproduktives Verhalten. In sozialpsychologischen Experimenten wurde nachgewiesen, dass eine kleine Aufmerksamkeit die Bereitschaft des Beschenkten steigert, dem Schenkenden einen Gefallen zu tun. Einfach gesagt, wird enttäuschtes Vertrauen sowie Misstrauen mit Misstrauen vergolten. Die meisten von Ihnen kennen die Situation, wenn wir während unseres Urlaubs unseren Nachbarn bitten, den Briefkasten zu leeren. Spätestens am Flughafen überlegen wir, wie wir ihm diese gute Tat belohnen können. Schenken wir ihm dann zum Beispiel eine Flasche Wein und bedanken uns damit für seinen Einsatz, ist der Standardsatz, der folgt: »Das wäre doch nicht nötig gewesen.« Gleichzeitig erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Sie der Bitte Ihres Nachbarn, während seines Urlaubs seine Blumen zu gießen, nachkommen. Misstrauen, welches häufig mit Kontrolle assoziiert wird, vernichtet den Willen zur Kooperation.

Wir haben die Ursachen für Misstrauen in vielen Projekten analysiert und sie nach der Häufigkeit der Nennung priorisiert. Wir fokussierten uns auf die fünf wesentlichen Ursachen und nannten

sie apokalyptische Reiter. Unsere apokalyptischen Reiter einer toxischen Organisationskultur sind:

### **1. Angst**

Man könnte Angst auch als Summe aller weiteren apokalyptischen Reiter definieren. Jedoch ist in unseren Umfragen der Angst eine Bedeutung zugemessen worden, die eine existenzielle Bedrohung darstellt. Konkret geht es dabei um den Verlust des Arbeitsplatzes und der damit einhergehenden Unsicherheit, ob und wie weit sich die eigenen Zukunftspläne verwirklichen lassen. Natürlich finden wir unter dem Begriff unterschiedliche Ängste, die sich am Ende zur Angst um die eigene Existenz kumulieren: Versagensängste, Angst vor Überlastung und daraus resultierender Krankheit, Zukunftsangst, Angst, gemobbt zu werden, und noch viele Ängste mehr. Dabei betreffen die Ängste alle Hierarchien und sind kein Phänomen, welches nur MitarbeiterInnen einer bestimmten hierarchischen Ebene betrifft. Angst erzeugt Stress und aktiviert unser archaisches Überlebensmuster (Flucht, Angriff oder Erstarrung), was gleichzeitig bedeutet, dass unser kognitives Gedächtnis stark beeinträchtigt wird, da Stresshormone unsere Gehirnmasse schrumpfen lassen.

### **2. Abwertung**

Der zweite apokalyptische Reiter wird in der Psychologie als eine der primitiven Abwehrmechanismen bezeichnet. Menschen, die andere abwerten, tun das, um ihr eigenes Selbstwertgefühl zu steigern. Dieses Verhalten wird oft bei Führungskräften beobachtet, die sich auf ihre Amtsautorität stützen und Tendenzen zu machiavellistischem oder psychopathischem Verhalten haben. Die Betroffenen werden durch die Abwertung in ihrer Autonomie und ihrem Selbstwert gefährdet. Sie arbeiten nach dem Fehlervermeidungsprinzip und gehen der Führungskraft aus dem Weg. Gleichzeitig sinken die Leistungsbereitschaft und das Vertrauen in die Organisation.

### 3. Willkürliches Verhalten

Die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmung ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden, zum gemeinsamen Erfolg beizutragen. Die Basis für gemeinsames und zielorientiertes Handeln sind Verbindlichkeit und Berechenbarkeit. Beides gibt den handelnden Personen Sicherheit und Zielorientierung. Willkürliches Handeln hingegen löst Unsicherheit aus, die häufig zum Stillstand führt. Wenn eine Führungskraft in ihrem Verhalten nicht berechenbar ist, wird sie auch kein Vertrauen gewinnen. Werden Zusagen nicht eingehalten oder Strategien immer wieder über Bord geworfen, steht schnell der Vorwurf der Lüge im Raum. Vertrauen aufzubauen ist ein langwieriger Prozess. Um Vertrauen zu verlieren, genügt eine Lüge.

### 4. Fehlende Partizipation

Die Beteiligung und Einflussnahme auf Entscheidungen sind eine der wichtigsten Säulen im Umgang mit Veränderungen. Gerade in den unteren Hierarchien, dort, wo meist die Wertschöpfung des Unternehmens stattfindet, sind die Spezialisten und Expertinnen für praxistaugliche Lösungen. Werden diese nicht in die Entscheidungsfindung einbezogen, fallen sie auch als Multiplikatoren aus. Fehlende Partizipation führt häufig zu Reaktanzen, denn zu oft wird dem Management vorgeworfen, Entscheidungen durchsetzen zu wollen, die in der Theorie praktisch sind, aber in der Praxis eben nur theoretisch. Zwar ist der Koordinationsaufwand eines partizipativen Führungsstiles höher, doch er lohnt sich, da die Beteiligten eine intrinsisch motivierte Verantwortung übernehmen, die bei Entscheidungen aus dem »Elfenbeinturm« nicht erzeugt wird.

### 5. Geringe Transparenz

Eine transparente Kultur ist speziell in Krisenzeiten ein kritischer Erfolgsfaktor. Der wichtigste Faktor ist Feedback, denn Mitarbeitende wollen wissen, ob die von ihnen erbrachte Arbeit von der

Führung wahrgenommen und wertgeschätzt wird. In Krisen ist eine proaktive und kontinuierliche Information über den Status quo des Unternehmens wichtig. Es genügt nicht, Informationen ins Intranet zu stellen, sondern es bedarf einer offenen und persönlichen Ansprache. Organisationen, die ihre Mitarbeitenden im Unklaren über die Entwicklung lassen, stärken die Reaktanzen gegen notwendige Veränderungen.

Wenn diese fünf apokalyptischen Reiter in einer Organisation vorhanden sind und diese dann auch noch in eine Krise stürzt oder von massiven Veränderungen betroffen ist, werden diese negativen Faktoren verstärkt.

**Fazit:**

Es liegt primär in der Verantwortung der Führung, eine Kultur zu schaffen, in der sich Arbeitnehmende sicher und beteiligt fühlen. Führungskräfte, die ihre Vorbildfunktion nicht erkennen und nicht konsequent verlässlich agieren, sind sehr häufig die Ursache für Frustration und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden. Diese fühlen sich folglich desorganisiert, unsicher oder überfordert, was letztendlich zu einer schlechten Arbeitsleistung und einem sinkenden Engagement führen kann. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen sicherstellen, dass ihre Führungskräfte alle notwendigen Ressourcen und Unterstützung erhalten, um ihre Rolle dauerhaft effektiv und zuverlässig auszufüllen.

**Warum man einer Organisation nicht vertrauen kann**

Organisationen, die in ihrem Wertekanon Grundsätze wie »Wir vertrauen einander« postulieren, haben sich offenbar noch nicht mit der Bedeutung des Begriffes »Vertrauen« auseinandergesetzt.

Natürlich ist es wünschenswert, dass sich die Mitglieder einer Organisation untereinander vertrauen, aber so wünschenswert es ist, so unmöglich ist es auch. Vertrauen ist ein bedeutsames Wort, da es in unserem Sprachgebrauch eine »Entweder-oder«-Logik enthält. Es scheint, als gäbe es nur das bedingungslose Vertrauen oder kein Vertrauen. Im Kontext von Organisationen muss diese Begrifflichkeit neu definiert werden, da das Individuum einer Organisation nicht bedingungslos vertrauen kann. Ohne Bedingungen zu vertrauen ist in sozialen Systemen wie der Familie oder im engsten Freundeskreis möglich und muss über lange Jahre gepflegt und immer wieder überprüft werden. Vertrauensbildung ist ein Prozess, der kontinuierlich unter Beobachtung steht und in kürzester Zeit durch Enttäuschungen gestört werden kann. Da das Gehirn auf den Empfang von negativen Informationen konditioniert ist, können auch schon kleine Ereignisse als Vertrauensbruch gedeutet werden. Und da Organisationen für den Einzelnen zu viele unberechenbare Variablen besitzen, arbeiten wir in Organisationen immer mit begrenztem Vertrauen, wir nennen es organisationales Vertrauen. Aber genau dieses begrenzte Vertrauen und die Akzeptanz dessen, dass keiner der Mitarbeitenden blind seinem Vorgesetzten folgt, kann Organisationen stark machen. Die Voraussetzung dafür ist eine Kultur, die kritische Stimmen ernst nimmt und ihnen Raum gibt. Auch die vielzitierten Nörgler können wertvolle Seismografen in Veränderungsprozessen sein. Werden sie »kaltgestellt« oder in der Organisation durch die Führungskräfte abgewertet, hat dies Signalwirkung auf die anderen Mitarbeitenden. Die Folge davon ist Resignation, die unterschwellig wirkt und in jedem Veränderungsprozess Reaktanzen hervorruft. Zudem ist die Identifikation mit den »Nörglern« alleine schon durch die hierarchische Zugehörigkeit eine weit unterschätzte Tatsache.

Viele Transformationsprozesse scheitern oder werden bei ca. 60 bis 80 Prozent der Zielerreichung stillschweigend zu Grabe getragen, weil die Reaktanz der Mitarbeitenden ein Weiterkommen

verhindert. Gerade den unteren Hierarchieebenen sollte daher besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Allein schon aufgrund der Anzahl der Mitarbeitenden ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich dort besonders viele »Nörgler« befinden, sehr hoch. Werden diese kritischen Stimmen nicht beachtet, setzt sich ein Schmelbrand in Gang, der durch Solidarisierung aufgrund der hierarchischen Zugehörigkeit zum Flächenbrand werden kann. Auch wenn Vertrauen in die Organisation und damit in die Führung begrenzt ist, sollte das Ziel einer Organisation sein, so viel wie möglich von der begrenzten und flüchtigen Währung zu erwerben.

Organisationales Vertrauen ist natürlich keine Einbahnstraße. Auch wenn das Management und die Führung der Organisation die Grundlagen dafür schaffen muss, sind die Mitarbeitenden aufgefordert, ihren Beitrag zu leisten. Ein Schritt ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein gegenseitiges Kennenlernen auf persönlicher Ebene ermöglichen. In einem 2008 durchgeführten Projekt in der Finanzdienstleistungsbranche wurde das organisationale Vertrauen als kritischer Erfolgsfaktor identifiziert. Es war gerade die Zeit der Bankenkrise, kurz nach dem Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers und den darauffolgenden Turbulenzen im Finanzsektor. Unser Projekt hatte einen sehr engen Zeitrahmen und die Mitarbeitenden waren sehr kritisch, was die Transformationspläne des Managements betraf. Ein großer Teil der Mitarbeitenden musste auf stattliche Boni verzichten und daher machten sich existenzielle Sorgen breit. Um das Vertrauen in die Organisation zu stärken und die Transformation nicht zu gefährden, wurde ein Raum zur Verfügung gestellt, der jeden Tag mit einem Mitarbeitenden der oberen Führungsebene besetzt war. Hier konnten sich alle Mitarbeitenden anmelden, die Fragen zur bevorstehenden Transformation hatten. Gleichzeitig wurde eine interne Kommunikationsstrategie entwickelt, die besonders auf die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden Rücksicht nahm. Es wurden viele Gespräche geführt, die dadurch entstanden,

dass Führungskräfte sich im Büro ihrer Mitarbeitenden anmeldeten und einfach nur fragten, wie es ihnen geht. Diese Gespräche wurden in einem Training mit den Führungskräften simuliert und eingeübt. Der Titel des Seminars hieß »Gespräche mit einem Freund«. Zu Beginn waren die Führungskräfte sehr zurückhaltend, da sie Angst davor hatten, ihren Status durch diese Gespräche zu gefährden. Um sie aus ihrer Komfortzone zu holen, war bei jedem Training einer der Vorstände als Teilnehmer anwesend. In einem weiteren Seminar lernten die Führungskräfte, sich selbst und ihre Mitarbeitenden vor möglichen psychischen Gefahren zu schützen. Damit leistete die Organisation einen wichtigen Beitrag zur mentalen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.

Um es kurz zu machen, am Ende des Transformationsprozesses hatte sich das Verhältnis der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitenden über alle Hierarchieebenen verbessert. Da wir vor Beginn und nach Abschluss eine Befragung aller Beteiligten durchgeführt haben, war das Ergebnis valide. Der Transformationsprozess war hart und hätte ohne diese Maßnahmen laut Meinung der Mitarbeitenden nicht zu diesem Erfolg geführt. Einer der Vorstände sagte in einer Abschlussrede nach erfolgreicher Transformation, dass diese schwierige Zeit das Beste war, was dem Unternehmen passieren konnte. Er bedankte sich bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dafür, dass sie das Unternehmen vermenschlicht haben.

Kurz nachdem wir dieses Projekt beendet hatten, durfte ich einen Vortrag bei einem Managementkongress halten. Ich sprach über das Projekt und regte die anwesenden Führungskräfte an, die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen und dabei auf die mentale Gesundheit ihrer Belegschaft Rücksicht zu nehmen. Kaum hatten die Worte meinen Mund verlassen, schrie mich aus der ersten Reihe ein älterer Herr an. Aus seiner Sicht bedeutete mein Vorschlag, dass in dieser Kultur der Schwanz mit dem Hund wedelt. Das zustimmende Gelächter aus dem Publikum hat mir

klar vor Augen geführt, wie weit der Weg noch ist, den viele unserer Unternehmen und Organisationen noch vor sich haben. Einige, da bin ich mir sicher, werden ihr Ziel nicht erreichen.

**Fazit:**

Die Grundlage für organisationales Vertrauen ist die Bereitschaft der Führungskräfte, sich von ihrem Status der Amtsautorität zu befreien und an der Beziehungsqualität zu ihren Mitarbeitenden zu arbeiten. Besonders die Mitarbeiter, die der Organisation misstrauen, sind häufig gute Seismografen für die unterschwelligen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. In toxischen Organisationen werden sie entfernt oder kaltgestellt, da sie unangenehm sind. Wenn die Führenden einer Organisation diese unbequemen Mitarbeiter aussortieren, bleiben am Ende die Ja-Sager übrig. Diese sind zwar einfacher zu führen, bieten aber kaum Reflexionsfläche für Verbesserungen.

**Dark Leadership**

Das Verhalten von Führungskräften ist entscheidend, wenn eine komplexe und unsichere Umwelt Organisationen zu Veränderungen zwingt. Es gibt eine Reihe von Literatur, die beschreibt, wie gute Führung aussehen sollte. Weniger bekannt ist hingegen, welches Führungsverhalten eine Organisation in seinen Anpassungsprozessen an die sich verändernden Umweltbedingungen behindert. Die psychologische Forschung beschäftigt sich erst seit etwas mehr als zwei Jahrzehnten mit den negativen psychischen Ausprägungen von Führungskräften und deren Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Malcolm Higgs, emeritierter Professor an der University of Southampton, hat im Jahr 2009 eine sogenannte dunkle Triade, bestehend aus Narzissmus, Psychopathie und

Machiavellismus, beschrieben (Higgs, 2009). Diese Triade bildet seiner Ansicht nach die Grundlage für Dark Leadership. Im Jahr 2016 untersuchten die Psychologinnen Prof. Dr. Judith Volmer und Iris Koch von der Universität in Bamberg und Anja Göritz von der Universität Freiburg die Auswirkung dieser dunklen Triade etwas differenzierter, indem sie die drei Kriterien einzeln erforschten, und kamen zu erstaunlichen Ergebnissen (Volmer, Koch & Göritz, 2016).

Führungskräfte, die im Stil von Machiavelli mit rücksichtsloser Machtpolitik ihre Position behaupten und daher jegliches ethisch-moralische Prinzip über Bord werfen, beuten ihre MitarbeiterInnen emotional aus. Sie proklamieren die Erfolge ihrer Mitarbeitenden für sich, während sie den eigenen Misserfolg anderen zuschreiben. Ihnen wird ein hochmanipulativer Führungsstil nachgesagt, der keinerlei Widerspruch zulässt. Wenn Machiavellisten unzufrieden sind oder mit ihrem Verhalten konfrontiert werden, ist Aggression ihr Mittel der Wahl. Bezeichnend ist, dass sie auf die emotionalen Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen keine Rücksicht nehmen. Sie sehen diese eher als funktionales Instrument ihres Machterhalts. Ihr Grundsatz lautet, Karriere und Moral schließen sich gegenseitig aus. Die Folgen dieses Führungsstils sind emotional erschöpfte MitarbeiterInnen, die aus Angst vor Repressionen »Dienst nach Vorschrift« leisten und versuchen, durch das Vermeiden von Fehlern ihr Überleben zu sichern. Die Karrieren von Machiavellisten sind häufig davon geprägt, Allianzen zu schmieden und diese für sich arbeiten zu lassen. Sie können sehr überzeugend wirken und haben ein gutes Gespür für Gelegenheiten, in denen sie sich darstellen können. Sie sind in traditionellen Unternehmen eher zu finden als in Start-ups, so ist zumindest meine Beobachtung, die keine wissenschaftliche Validität erhebt.

Bei Führungskräften mit psychopathischen Tendenzen ist der Zusammenhang mit der Unzufriedenheit der Mitarbeitenden am höchsten. Aufgrund ihrer geringen Impulskontrolle und

wechselnder Frustrationstoleranz sind sie für ihre Mitarbeitenden nicht einschätzbar. Da sie häufig lügen, wird ihnen kein Vertrauen entgegengebracht. Sie agieren tagesformabhängig und handeln häufiger im Affekt. Gleichzeitig haben sie die Fähigkeit, sehr souverän und charismatisch zu wirken. Selbst kaum empathisch, verstehen sie es, Einfühlsamkeit vorzutäuschen. Aktuelle Forschungen lassen darauf schließen, dass der Anteil an Führungskräften mit psychopathischen Tendenzen sechsmal höher ist als im Durchschnitt der Gesamtbevölkerung. Erfolgreiche Psychopathen sind also keine Ausnahme, sondern sprechen für eine Erwartungshaltung, die Shareholder an ihre Führungskräfte haben. Dabei haben Forschungen ergeben, dass sie bei Intelligenztests tendenziell schlechter abschneiden als der Durchschnitt. Eine Unternehmenskultur, die wenig Rücksicht auf ihre Mitarbeitenden nimmt, ist der ideale Nährboden für eine emotionslose und allein dem unternehmerischen Gewinn dienende Führung. Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit einer Führungskraft mit psychopathischen Tendenzen ist eine klare Hierarchie. Als unermüdlich Arbeitende werden sie von vielen geschätzt und erfüllen somit oft die Rolle »harter« ManagerInnen, die in Krisenzeiten gebraucht werden, um ein Unternehmen wieder auf Spur zu bringen. Doch auch wenn viele dieser Führungskräfte Unternehmen kurzfristig zu neuem Glanz verhelfen, sind sie ebenso häufig für deren Ruin verantwortlich. Da sie Feedback tendenziell ablehnen, wird ihnen auch meist erst dann bewusst, wie es um ihr Unternehmen steht, wenn es zu spät ist. Die Dummheit der Hierarchie kommt hier zum Tragen, denn wenn sich die obere Etage nicht dafür interessiert, was in den Niederungen der Organisation geschieht, werden in zu kurzer Zeit zu viele falsche Entscheidungen getroffen. Die innere Leere, die für Menschen mit psychopathischen Zügen typisch ist, lässt sich jedoch nicht durch Karriere und Erfolg füllen. Das überhöhte Selbstwertgefühl benötigt kontinuierliche Bestätigung und kann doch nicht von außen befriedigt werden.

Während sich die Eigenschaften und Auswirkungen von Psychopathie und Machiavellismus bei Führungskräften in vielen Bereichen ergänzen oder gar deckungsgleich sind, bilden die narzisstischen Führungskräfte eine Ausnahme. Volmer, Koch und Göritz fanden heraus, dass Narzissten nicht nur weniger gefährlich für die Organisation sind, sondern sogar positive Effekte auf die Mitarbeitenden haben. In der Theorie würde es naheliegen, dass narzisstische Führungskräfte kaum um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter bemüht sind. Jedoch konnten Volmer und Koch keinen Zusammenhang zwischen den narzisstischen Ausprägungen der Führungskräfte und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden feststellen. Was sich aber gezeigt hat, ist, dass Narzissten eher dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden Karriere machen. Die Begründung dafür liegt nach Ansicht der beiden Psychologinnen in dem Streben nach Anerkennung und Bewunderung. Aus diesem Grund werden Mitarbeitende von narzisstischen Führungskräften auch besser bezahlt. Auch scheinen sie ein gutes Händchen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen zu haben. Wie ließe sich sonst erklären, dass ihre MitarbeiterInnen schneller Karriere machen und bessere Gehälter erzielen? Das bedeutet jedoch nicht, dass eine narzisstische Führungskraft gut geeignet ist, gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden eine Krise zu überstehen. Es widerlegt aber das weitverbreitete Klischee, welches narzisstischen Führungskräften anhaftet.

**Fazit:**

Die meisten Führungskräfte sind psychisch gesund, soweit die gute Nachricht. Wie es Führungskräfte mit psychopathischen oder machiavellistischen Tendenzen an die Spitze einer Organisation schaffen, liegt vermutlich an mehreren Faktoren. Einer davon ist sicher, dass die Auswahlverfahren in diesen Positionen die psychologischen Faktoren einer Persönlichkeit nicht beachten. Weitere Faktoren sind das

überzeugende Außenbild, das diese Menschen abgeben, und die Tatsache, dass sie meist kurzfristig erfolgreich sind. Da der negative Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden hoch ist, haben diese eine Tendenz zum Vermeidungsverhalten, was sich negativ auf die Produktivität auswirkt. Für viele überraschend, scheinen Führungskräfte mit einem gesunden Narzissmus eher positive Auswirkungen auf die Mitarbeitenden zu haben.

## MitläuferInnen statt Mitarbeitende

In toxischen Unternehmenskulturen werden Menschen zu MitläuferInnen degradiert, indem man sie unter massiven Konformitätsdruck stellt. Dieses Phänomen beschäftigt die Wissenschaft und die psychologische Forschung schon lange und ist Gegenstand zahlreicher Experimente. Das bekannteste von ihnen dürfte das Milgram-Experiment sein, welches der Psychologe Stanley Milgram zu Beginn der 1960er Jahre das erste Mal durchführte. Ziel des Experiments war, die Gräueltaten des Nazi-Regimes sozialpsychologisch zu begründen. Der Versuchsaufbau war einfach und die Ergebnisse schockierend. Milgram teilte eine Gruppe in Lehrer und Schüler auf, wobei die Schüler engagiert wurden und ihre vorbestimmte Rolle im Experiment hatten. Die Lehrer hingegen waren bewusst ausgewählt und hatten die Aufgabe, die Schüler durch einen Stromstoß zu bestrafen. Den Lehrern wurde gesagt, dass sie an einem wichtigen Experiment teilnehmen. Ziel des Experiments sei, die Frage zu beantworten, ob Schmerzen beziehungsweise Bestrafung die Lernfähigkeit erhöhen. Die Schüler mussten Wortpaare auswendig lernen und zu jedem gezeigten Wort das richtige ergänzen. War das Wort falsch, wurden sie mit einem Stromschlag bestraft. Dabei saßen die Lehrer vor einem Apparat mit dreißig Einstellungen, die eine Spannung von 15 bis 450 Volt anzeigten. Es gab einen rot angezeichneten Bereich, der

mit dem Hinweis versehen war, dass ab dieser Ausgangsspannung intensive Stromstöße verabreicht werden. Die Lehrer sahen die Schüler nicht, konnten sie aber hören. Unter den letzten sieben Schaltern stand, dass diese einen heftigen Stromstoß übermitteln und daher gefährlich sind. Die letzten beiden Stufen blieben ohne Bezeichnung und waren durch drei X gekennzeichnet. Jede falsche Antwort eines Schülers wurde mit einem Stromstoß quittiert, der bei jedem Fehler um fünfzehn Volt verstärkt wurde. Schon bei 150 Volt schrien die vom Versuchsteam instruierten Schüler vor Schmerzen auf und baten darum, vom Stuhl losgebunden zu werden. Sollte einer der Lehrer Bedenken haben, musste der Leiter des Experiments ihn mit standardisierten Sätzen motivieren, weiterzumachen. Sätze wie »Das Experiment erfordert es, dass Sie es fortführen« oder »Die Schocks sind zwar schmerzhaft, schädigen aber nicht das Gewebe« wurden vorher besprochen. Die Versuchsleiter sagten, dass sie die volle Verantwortung für alle eventuellen Schäden an den Schülern übernehmen. Das Ergebnis war, dass ca. drei Viertel der Lehrer ihren Schülern die höchste Stromspannung verabreichten. Dieses Ergebnis ist umso schockierender, da die Personen, welche die Schüler spielten, die Aufgabe hatten, bei 120 Volt bereits um den Abbruch des Experiments zu bitten. Ab 300 Volt gaben die Schüler keine Reaktion mehr, das heißt, die Lehrer mussten davon ausgehen, dass die Schüler zumindest ohnmächtig waren.

Das Stanford-Prison-Experiment aus dem Jahre 1971 hat die Ergebnisse von Milgram zehn Jahre später spektakulär unter Beweis gestellt. Die US-amerikanischen Psychologen Craig Haney, Curtis Banks und Philip Zimbardo (Stanford University) wollten das Verhalten von Menschen unter Haftbedingungen erforschen. Damals wurden vierundzwanzig psychisch unauffällige Studenten per Zufallsprinzip in zwei Gruppen (Insassen und Wärter) aufgeteilt. Die Insassen mussten eine Erklärung unterschreiben, bei der sie auf ihre Grundrechte verzichteten. Anschließend wurden sie verhaftet und von den Wärtern in drei

Gefängniszellen eingesperrt. Die Insassen bekamen Nummern, da man sie dadurch entpersonalisieren wollte. Sie durften von den Wärtern nur noch mit ihrer Nummer angesprochen werden. Außerdem erhielten sie Gefängnis Kleidung, während die Wärter Uniformen erhielten. Die Wärter wurden gebeten, die im Gefängnis herrschenden Regeln selbst zu formulieren. Dabei sollten sie das Ziel berücksichtigen, einen Ausbruch unmöglich zu machen. Das Ergebnis dieses Experiments war erstaunlich, da es bereits nach sechs Tagen abgebrochen werden musste. Schon am dritten Tag nahmen die Beobachter ein zunehmend aggressives und demütigendes Verhalten der Wärter wahr, so dass einer der Insassen wegen massiver Stressreaktionen entlassen werden musste. Die Machtdemonstration der Wärter eskalierte und parallel dazu probten die Insassen bereits am zweiten Tag einen Aufstand. Sie blockierten die Zellentüren und rissen sich die Nummern von ihrer Kleidung. Die Wärter reagierten mit teils sadistischem Verhalten, welches durch die externen Beobachter verhindert werden musste.

Was haben die beiden Experimente mit toxischen Unternehmenskulturen zu tun? Das Experiment arbeitet mit Konformitätsdruck und dieser ist auch in toxischen Unternehmen in Form von zwei Autoritätsformen zu finden.

1. **Die Amtsautorität:** Der Begriff passt besser zur Obergewaltigkeit vergangener Kaiserreiche und totalitären Regimen als in die heutige Zeit. Sie ist klassischerweise in streng hierarchischen Organisationen zu finden, wie zum Beispiel dem Militär, der Polizei oder der Kirche, findet sich aber auch in vielen Unternehmen und Organisationen wieder. In diesen Bereichen gibt es klare Befehlsketten, die keinen Widerspruch dulden und bei der jede Form der Nichteinhaltung der Befehle sanktioniert wird. In Organisationen wird die Amtsautorität durch die Titel der Hierarchie bestimmt und setzt die Mitglieder einer Organisation oder Gruppe bewusst oder unbewusst unter Konformitätsdruck. Wird eine Organisation

durch Konformitätsdruck geführt, bilden sich Subsysteme, die von der Führung zwar »gefühl« wahrgenommen werden, sich aber nicht konkret beschreiben lassen. Es gibt eine »Hidden Agenda«, die nur den Mitgliedern der Subsysteme bekannt ist. Formell wird die Amtsautorität anerkannt, informell wird sie aus dem Subsystem ausgeschlossen. Das wiederum erzeugt bei den Führenden Unsicherheit, die den Konformitätsdruck erhöht, da die Führungskräfte Sorge haben, dass sie die Kontrolle über ihre Mitarbeitenden verlieren.

2. **Die Fachautorität:** Hier wird der Konformitätsdruck durch Fachkompetenz erzeugt. In manchen Fällen treten die beiden Autoritätsformen zusammen auf, wie zum Beispiel in Krankenhäusern. Dort steht der Chefarzt sowohl hierarchisch als auch fachlich über allen anderen. Ausgerechnet in diesem Bereich gibt es eine überdurchschnittliche Anzahl von psychischen Krankheiten. Der Grund scheint in der stetig steigenden Belastung im Gesundheitswesen, speziell bei Ärzten und Pflegepersonal, zu liegen. Die Überlastung in Kombination mit der Tatsache, dass in vielen Kliniken der Chefarzt über die Karriere der jungen Assistenzärzte bestimmt, steigert die Bereitschaft zu selbstschädigendem Verhalten. Auch in vielen Organisationen bildet die Fachautorität die Grundlage für die Übernahme von Führungsverantwortung. Ob die Person auch als Führungskraft geeignet ist, wird kaum hinterfragt. So wird manche Führungskraft zum Vorarbeiter mit Führungsverantwortung anstatt zur richtigen Führungskraft. Ein Prinzip, das speziell in unserer industrialisierten Welt ein weit verbreitetes Phänomen ist.

Bei beiden Autoritätsformen wird der Konformitätsdruck von den Mitarbeitenden als Teil der Kultur verstanden. Die Reaktion ist eine Vermeidungshaltung, die aus einer starken psychischen Anspannung resultiert. Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden sind gering ausgeprägt und in Krisenzeiten steigen die Krankenstände außergewöhnlich schnell. Die Folgekosten dieses

Führungsverhaltens sind hoch und es scheint, als würden sie immer noch weitestgehend ignoriert.

Ein weiterer Faktor für Konformitätsdruck ist der Druck der Mehrheit, der sogenannte Majoritätsdruck. Diese Form des Konformitätsdrucks findet in der Regel wesentlich subtiler statt, da er sich aus der vermeintlich freiwilligen Anpassung an die Gruppe speist. Da wir Menschen soziale Wesen sind, passen wir uns der Mehrheit oft unbewusst an. Daher resultiert der Majoritätsdruck nicht aus Machtstrukturen, wie sie in den Hierarchien alter Prägung bekannt sind, sondern aus dem Wunsch der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Meinungen, Verhalten, Einstellungen und Werte werden übernommen, um sich zu integrieren.

Zahlreiche Studien belegen, wie schwierig es ist, sich dem Konformitätsdruck zu entziehen. Konformität entsteht aus Angst, sich auszugrenzen und damit negative Reaktionen hervorzurufen. Dazu kommt der Fakt, dass Konformität mit dem Prinzip von Belohnung und Bestrafung arbeitet. Unsere evolutionsbedingte Konformität resultiert aus der Tatsache, dass wir uns in einer Gruppe überlebensfähiger fühlen und sie uns durch Anpassung mit sozialem Rückhalt und Bestätigung belohnt. Wurde einer unserer Vorfahren aus der Gruppe ausgeschlossen, bedeutet dies für ihn oft sein Todesurteil. Obwohl wir heute in einer Zeit der hohen Individualisierung leben, arbeitet dieses archaische Programm in uns weiter.

Die Idee, dass viele Gehirne intelligenter sind und daher Krisen besser überstehen als der Einzelne, ist durch die Theorie der Schwarmintelligenz weitestgehend bestätigt. Das Individuum im System wird nie diese Effektivität bei der Lösung eines Problems an den Tag legen wie eine Gruppe. Als Beispiel für Schwarmintelligenz können wir einen Bienenstock betrachten, der eine kollektive Gruppenintelligenz beim Bau und der Versorgung der Nachkommen entwickelt hat. Die einzelne Biene hat nur einen begrenzten Handlungsspielraum und begrenzte Fähigkeiten. Ein

Bienenstock hingegen bildet eine Art Superorganismus, ohne dass die einzelne Biene an sich intelligenter wird. Eine Führungskraft allein ist kein Unternehmen, nur die Gesamtheit aus unterschiedlichen Fähigkeiten bildet eine funktionierende Gesamtheit. Konformitätszwang führt dazu, dass sich die Schwarmintelligenz nicht entwickeln kann. Angst ist hierbei wieder einmal die treibende Kraft, die Mitarbeitende daran hindert, ihre eigene Meinung zu vertreten. Widerspruch wird seitens der Führungskräfte nicht toleriert und Fehler werden verdeckt, da negative Konsequenzen gefürchtet werden. Möglichst heterogene Gruppen sind in diesen Organisationen beliebt, da sie »einfach nur das tun, was man ihnen sagt«.

**Fazit:**

Konformität entzieht der Schwarmintelligenz die Fähigkeit, intelligente Lösungen zu finden, oder anders gesagt, Konformität macht Organisationen dumm. Kollektive Intelligenz benötigt Führungskräfte, die ihre Fach- oder Amtsautorität nicht zur Ausübung von Macht missbrauchen. In toxischen Organisationen wird das Ansehen des Individuums durch Konformitätsdruck erzwungen. Das fehlende Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation führt zu Subsystemen, die sich emotional von der Organisation abkoppeln und nach ihren eigenen Regeln arbeiten. Die fehlende Bindung an die Organisation führt nicht nur in Krisenzeiten zu emotionalem Stress, dessen Auswirkung sich in fehlender Loyalität ausdrückt.